

# Capítulo Cuatro -- Gobierno Corporativo en México, Estados Unidos y Alemania

## 4.1 Introducción

En el presente capítulo se presentan las diferentes formas de Gobiernos Corporativos de empresas que hemos considerado para el desarrollo de ésta investigación. El problema del Gobierno Corporativo radica principalmente en la forma que adopta cada empresa para operar. Es por eso que en este capítulo se describirán las estructuras de Gobierno que cada empresa ha adoptado para su correcto funcionamiento. El que se hayan seleccionado las siguientes empresas obedece al ranking realizado por Fortune Magazine durante el año 2004, del periodo enero-julio del mismo, cuyo análisis se basa en los ingresos reportados por cada una.

Tomando en cuenta a Berle y Means (1932), Estados Unidos de Norteamérica fue el primer país en establecer la figura de Gobierno Corporativo, por lo que hemos seleccionado de acuerdo con el criterio de Fortune antes mencionado, a las dos primeras empresas en el ranking, las cuales son Wal-Mart (número uno tanto en Estados Unidos como en el mundo) y ExxonMobil (tercera mundial y segunda en Estados Unidos), por lo que fue el criterio para seleccionar en principio a éste país, para posteriormente elegir las empresas.

Por otro lado, Alemania, una economía desarrollada, actualmente cuenta con una figura de gobierno corporativo que se encuentra estrechamente relacionada con el Gobierno Federal, relación establecida en el código de Gobierno Corporativo Alemán. Las empresas alemanas que se han escogido para esta investigación, DaimlerChrysler y Allianz, fueron tomadas en base al criterio de Fortune antes mencionado.

Para el caso de México, se ha elegido a la empresa TELMEX, empresa, que de acuerdo con los criterios de la revista “Expansión”, con fecha de publicación “abril 30 de 2003”, es catalogada como la empresa número uno de este país en cuestión de ingresos. Por su parte, ALSEA, ha sido escogida por ser una empresa que aglutina la mayor cantidad de franquicias en México y tiene una estructura de Gobierno Corporativo que cumple con las variables de análisis de esta investigación.

## 4.2 Gobierno Corporativo de TELMEX

Perteneciente a grupo CARSO, TELMEX es la empresa de telecomunicaciones líder en México. Su negocio más importante son las líneas telefónicas, que a su vez, dado la evolución tecnológica actual, ha derivado en servicios digitales de comunicaciones, como lo son la Internet vía MODEM y vía Banda Ancha. El Gobierno Corporativo de la Empresa Teléfonos de México S.A. de C.V. se encuentra integrado por un Consejo de Administración, un consejo Consultivo, un Comité Ejecutivo, un Comité de Auditoría.

*El Consejo de Administración* es el organismo que se encarga de la operación diaria de la empresa. Dicho consejo se encuentra presidido por el Ing. Carlos Slim Helú.

El Consejo de Administración lo integran:

**Tabla Uno.- Consejo de Administración de TELMEX**

<b>Consejeros Propietarios</b>	<b>Consejeros Suplente</b>
<i>Ing. Carlos Slim Helú</i>	<i>Lic. Patrick Slim Domit</i>
Presidente Teléfonos de México S.A. de C. V.	Director Comercial de Mercado Masivo Teléfonos de México, S.A. de C.V.
<i>Lic. Carlos Slim Domit</i>	<i>Lic. Arturo Elías Ayub</i>
Co-Presidente del consejo de administración de Telmex y presidente del consejo de administración de Carso	Director de Alianzas Estratégicas, Comunicación y Relaciones Institucionales Teléfonos de México, S.A. de C.V.
<i>Ing. Jaime Chico Pardo</i>	<i>C.P. Humberto Gutiérrez-Olvera Zubizarreta</i>
Vicepresidente y Director General Teléfonos de México, S.A. de C.V.	Director General Grupo ConduMex
<i>C.P. Juan Antonio Pérez Simón</i>	<i>Lic. José Kuri Harfush</i>
Vicepresidente del Consejo de Administración Teléfonos de México, S.A. de C.V.	Director General Panel, S.A. de C.V.
<i>Lic. Emilio Azcárraga Jean</i>	<i>Lic. Jorge Esteve Campdera</i>
Presidente del Consejo de Administración Grupo Televisa.	Presidente del Consejo Agro Industrias Unidas, S.A. de C.V.

<i>Ing. Antonio Cosío Ariño</i>	<i>Ing. Antonio Cosío Pando</i>
Director General Compañía Industrial Tepeji del Río, S.A. de C.V.	Gerente General Compañía Industrial Tepeji del Río, S.A. de C.V.
<i>Mtra. Amparo Espinosa Rugarcía</i>	<i>Sra. Ángeles Espinosa Yglesias</i>
Directora General Documentación y Estudios de Mujeres, A.C.	Directora General Museo Amparo
<i>Ing. Elmer Franco Macías</i>	<i>Ing. Agustín Franco Macías</i>
Miembro del Consejo Grupo Infra, S.A. de C.V.	Presidente del Consejo Cryoinfra, S.A. de C.V.
<i>Lic. Ángel Losada Moreno</i>	<i>C.P. Jaime Alverde Goya</i>
Presidente Ejecutivo Grupo Gigante, S.A. de C.V.	Vicepresidente Ejecutivo Gigante, S.A. de C.V.
<i>Sr. Rómulo O'Farrill Jr.</i>	<i>C.P. Antonio del Valle Ruiz</i>
Presidente y Director General Novedades Editores, S.A. de C.V.	Presidente Grupo Industrial Camesa
<i>Lic. Fernando Senderos Mestre</i>	<i>Lic. Fernando Solana Morales</i>
Presidente Ejecutivo Grupo DESC, S.A. de C.V.	Presidente y Director General Solana y Asociados, S.C.
<i>Lic. Marco Antonio Slim Domit</i>	<i>Lic. Eduardo Valdés Acra</i>
Presidente Grupo Financiero Inbursa, S.A. de C.V.	Director General Inversora Bursátil, S.A. de C.V.
<i>Sr. James W. Callaway</i>	<i>Lic. Carlos Bernal Vereá</i>
Presidente SBC Communications, Inc.	Socio Noriega y Escobedo, A.C.
<i>Sr. Mark E. Royse</i>	<i>Lic. Federico Laffan Fano</i>
Presidente SBCI-México	Socio Mayor Laffan y Asoc., Abogados
<i>Srita. Janet Duncan</i>	<i>C.P. Francisco Medina Chávez</i>
Directora de Finanzas SBC Communications Inc.	Presidente Ejecutivo Grupo Frame, S.A. de C.V.
<i>C.P. Rafael Kalach Mizrahi</i>	<i>Ing. Bernardo Quintana Isaac</i>
Director General Grupo Kaltex, S.A. de	Presidente del Consejo de Administración

C.V.	Grupo ICA, S.A. de C.V.
<i>Lic. Ricardo Martín Bringas</i>	<i>Sr. Jorge A. Chapa Salazar</i>
Director General Organización Soriana	Consejero Grupo Chapa, S.A. de C.V.
<b>Comisario Propietario</b>	<b>Comisario Suplente</b>
<i>C.P. Alberto Tiburcio Velorio</i>	<i>Lic. Fernando Espinosa López</i>
Socio Director Mancera, S.C., Ernst & Young	Socio Mancera, SC Ernest & Young
<u>Secretario</u>	<u>Prosecretario</u>
<i>Lic. Sergio Medina Noriega</i>	<i>Lic. Rafael Robles Miaja</i> Socio Franck, Galicia y Robles, S.C.

Fuente: [www.telmex.com](http://www.telmex.com)

*El consejo consultivo* es un organismo dentro del Gobierno Corporativo que se encarga de emitir su opinión al consejo de administración sobre decisiones administrativas claves del operar diario de la empresa.

El Consejo Consultivo está integrado por:

**Tabla Dos.- Consejo Consultivo de TELMEX**

<b><u>CONSEJO CONSULTIVO</u></b>	
Lic. Sergio Abraham Mafud	Director General, Super San Francisco de Asís, S.A. de C.V. Mérida
Ing. Carlos Álvarez Bermejillo	Presidente Ejecutivo Laboratorios PiSA, S.A. de C.V. Guadalajara
Ing. Luis Aranguren Tréllez	Presidente Ejecutivo Arancia Industrial, S.A. de C.V. Guadalajara
Ing. Joaquín Arizpe de la Maza	Consejero, Embotelladoras Arca, SA de CV Saltillo
Lic. Carolina Aubanel de Bustamante	Directora General, TV Azteca Baja California
Don Alfonso Barba González	Presidente del Consejo, Barba Apparel Internacional Aguascalientes

C.P. Miguel C. Barragán Villarreal	Consejero Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. Monterrey
Ing. José Berrondo Mir	Dir. Área de Refrigeración Mabe México
C.P. Luis Germán Cárcoba García	Presidente del Consejo Promotora Terracasa, S.A. de C.V. Guadalajara
Don José Cernicchiaro	Presidente del Consejo La Italiana, S.A. de C.V.
Lic. Luis Chapa González	Presidente Grupo Chapa, S.A. de C.V. Monterrey
Ing. José Chapur Zahoul	Director General Palace Resorts, S.C. Cancún
Don Antonio Chedraui Obeso	Presidente del Consejo de Administración Grupo Comercial Chedraui, S.A. de C.V. Xalapa
Lic. Enrique Coppel Luken	Presidente y Director General Almacenes Coppel, S.A. de C.V. Culiacán
Lic. Juan Manuel Díez Francos	Presidente y Director General Almacenes Coppel, S.A. de C.V. Culiacán
Lic. Rómulo Farrera Escudero	Presidente del Consejo y Director General Grupo Farrera. Tuxtla Gutiérrez
C.P. José Ramón Fernández Aguilar	Presidente del Consejo Grupo Empresarial Sonorense, S.A. de C.V. Hermosillo
Lic. César Fernández Díaz	Presidente del Consejo Directivo Unión Ganadera Regional de Tabasco Villahermosa
Lic. Herman H. Fleishman Cahn	Presidente del Consejo y Director General Grupo Tampico, S.A. Tampico
Lic. Roberto García Navarro	Presidente del Consejo Grupo Canels, S.A. de C.V. S.L.P.
Lic. Gemma Garciarce Monraz	Directora General Hotel Sheraton Bugambillas Resort & Towers Puerto Vallarta
Lic. Juan José Gutiérrez Ruíz	Presidente del Consejo Grupo Gutiérrez Embotellador, S.A. de C.V. Oaxaca
Lic. Luis Lara Armendáriz	Presidente American Industries, S.A. de C.V. Chihuahua

Don Juan Manuel Ley López	Presidente del Consejo Grupo Ley, S.A. de C.V. Culiacán
Lic. Shelby Longoria Kowalsk	Presidente y Director General Grupo Inlosa Reynosa
Lic. Javier López del Bosque	Presidente de Operaciones Grupo Industrial Saltillo, S.A. de C.V. Saltillo
C.P. Gastón Luken Aguilar	Presidente del Consejo GE Capital México, S.A. de C.V. Mexicali
Lic. Nicolás Madahuar Cámara	Director General Operadora de Tiendas Voluntarias, S.A. de C.V. Mérida
C.P. Ricardo E. Marcos Touché	Presidente del Consejo y Director General Grupo Libra, S.A. de C.V. Torreón
Lic. Gilberto Marín Quintero	Presidente del Consejo y Director General Grupo PI Mabe, S.A. Puebla
Ing. José O. Menchaca Díaz del Guante	Director General Ingenio El Molino, S.A. de C.V. Tepic
Lic. Armando Millet Molina	Presidente del Consejo de Administración Operadora Real Maya, S.A. de C.V. Cancún
Sr. Enrique Montoto Arámburo	Director General C. Montoto, S.A. de C.V. Puebla
Dr. Roberto Ruiz Rubio	Vocal del Consejo de Administración Fomento Queretano, S.A. de C.V. Querétaro
C.P. Federico Terrazas Torres	Presidente del Consejo Grupo Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V. Chihuahua
Lic. Félix Tonella Luken	Presidente del Consejo de Administración Divisa Hermosillo
Ing. Eduardo Tricio Haro	Presidente del Consejo de Administración Grupo Industrial
Ing. Jaime Zorrilla	Director General Procasa Oaxaca

Fuente: [www.telmex.com.mx](http://www.telmex.com.mx)

*El Comité Ejecutivo*, el cuál es un órgano delegado del Consejo de Administración, encuentra sus funciones establecidas en la Trigésimo sexta cláusula de los estatutos de la sociedad, entre las que destacan el representar a la sociedad ante cualquier autoridad; otorgar, suscribir, endosar y avalar cualquier tipo de título de crédito; terminar y rescindir contratos, etc.

Tiene la función principal de examinar inicialmente y aprobar o, en su caso, proponer al Consejo de Administración, para la aprobación de éste, recomendaciones acerca de los siguientes asuntos:

1. Cualquier reforma, cambio u otra modificación o reforma integral a estos estatutos sociales.
2. La emisión, autorización, cancelación, alteración, modificación, reclasificación, amortización o cualquier cambio en, a, o respecto de cualquier valor que represente el capital social de la sociedad o cualquiera de sus subsidiarias.
3. La venta u otra disposición (salvo inventarios, activos obsoletos o transferencias en el curso ordinario de negocios de la sociedad, o de cualquiera otra subsidiaria) de, o el imponer un gravamen (salvo gravámenes derivados de ley) en, cualquier activo de la sociedad o sus subsidiarias con valor en exceso del equivalente en moneda nacional de \$300 (trescientos) millones de dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.
4. Comenzar una nueva línea de negocios, o la compra de un interés en, otra persona o entidad por la Sociedad, o sus subsidiarias por o en un monto en exceso del equivalente en moneda nacional de \$100 (cien) millones de dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.
5. Discusión del presupuesto anual de gastos de capital.
6. Revisión y consideración de cualquier transacción relacionada con deuda neta adicional, prestamos o empréstitos de la sociedad o sus subsidiarias, nuevos, en exceso del equivalente en moneda nacional de \$300 (trescientos) millones de dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América, o una nueva facilidad de crédito revolvente de la una sola ocasión en exceso del equivalente en moneda nacional de \$300 (trescientos) millones de dólares moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

7. Discusión del plan de negocios o presupuesto anual.
8. Revisión y consideración del Director General de la sociedad.
9. Fusión, consolidación u otra transacción similar que afecte a la sociedad o sus subsidiarias.
10. Celebrar contratos o transacciones, en o para beneficio directo de algún accionista de la Serie "AA" o de sus afiliadas, sin que dicha transacción esté contemplada dentro de las políticas adoptadas por el Comité Ejecutivo.
11. Discusión de la política de dividendos de la sociedad; y
12. La cesión de nombres comerciales y marcas importantes o el crédito mercantil asociado a ellas.”

El Comité Ejecutivo se encuentra integrado por:

**Tabla Tres.- Comité Ejecutivo de TELMEX**

<b><u>Miembros Propietarios</u></b>	<b><u>Miembros Suplentes</u></b>
Carlos Slim Domit	Marco Antonio Slim Domit
Juan Pérez Simón	Antonio Cosío Ariño
Jaime Chico Pardo	Humberto Gutiérrez Olvera Z.
Mark E. Royse	Janet M. Ducan

Fuente: [www.telmex.com.mx](http://www.telmex.com.mx)

*El comité de Auditoría* tiene las siguientes funciones reservadas.<sup>1</sup>

- “1. La facultad exclusiva de analizar, evaluar y designar a los Auditores Externos de la Sociedad, así como el alcance de su mandato y las condiciones de contratación de los mismos.
2. Apoyar al Consejo de Administración supervisando el cumplimiento de los contratos de auditoría, así como en la evaluación de los resultados o dictámenes propuestos por los mismos, asegurando su independencia y objetividad, vigilando que los honorarios

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.telmex.com](http://www.telmex.com)



percibidos por todos los servicios que preste a la Sociedad, no representen un porcentaje mayor al 20% de los ingresos totales de dicho despacho.

3. Recomendar al Consejo de Administración las bases para la preparación, elaboración y difusión de la información financiera de la Sociedad, así como los lineamientos generales del sistema de control interno; entendiéndose como controles internos los controles operacionales y financieros establecidos con el fin de que la Sociedad marche conforme a los lineamientos generales dictados por su Consejo de Administración.

4. Discutir con el Consejo de Administración, los sistemas de control interno del manejo de riesgos y el cumplimiento de la regulación a la que está sujeta la Sociedad. Entre los puntos más relevantes de revisión destacan: (I) información relevante al mercado; (II) contabilización de adquisiciones; (III) reconocimiento anticipado de ingresos; (IV) cargos por reestructuración; (V) manejo de reservas; y (VI) contabilización de instrumentos derivados y actividades de arbitraje.

5. Asegurar que existan los mecanismos de control necesarios para garantizar la consistencia en la información financiera no auditada presentada al consejo de administración de la sociedad.

6. Revisar conjuntamente con los Auditores Externos los estados financieros que se presentarán en el Informe Anual de la Sociedad, así como la calidad de los principios contables aplicados en los mismos. Asimismo, revisar que la información financiera intermedia se elabore siguiendo las mismas políticas, criterios y prácticas con que se elabora la información anual.

7. Revisar las presentes reglas y, en su caso y oportunidad, recomendar al Consejo de Administración cualquier propuesta para su modificación, en el entendido de que ésta será para un mejor desempeño en el cumplimiento del objetivo designado.

8. Supervisar, revisar y discutir, los procesos llevados a cabo por el área de auditoría interna de la Sociedad.

9. Realizar una auto evaluación anual, en la que se revisen las actividades realizadas por el Comité de Auditoría con respecto a su objetivo, incluido en las presentes reglas.

10. Informar al Consejo de Administración sobre las actividades desempeñadas por el

Comité. Desempeñar cualesquiera otras funciones que correspondan a sus responsabilidades, y que el propio Comité considere procedentes para el debido cumplimiento de su objetivo, así como, las demás funciones que le sean encomendadas expresamente por el Consejo de Administración.”

El Comité de Auditoria está integrado por:

**Tabla Cuatro.- Comité de Auditoría de TELMEX**

<b><u>Miembros propietarios</u></b>	
Presidente	Antonio del Valle Ruiz
	Agustín Franco Macias
	Rafael Kalach Mizrahi

Fuente: [www.telmex.com](http://www.telmex.com)

*El comité de Evaluación y Finanzas* tiene las siguientes funciones:<sup>2</sup>

1. Evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de inversión de la Sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo;
2. Evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la Sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo.
3. Intervenir en la presentación al Consejo de Administración de una evaluación sobre la viabilidad de las principales inversiones y transacciones de financiamiento de la Sociedad, de acuerdo a las políticas establecidas.
4. Evaluar y, en su caso, sugerir los lineamientos generales para la determinación de la planeación estratégica de la Sociedad, y auxiliar al Consejo en la vigilancia de la congruencia de las proyecciones financieras, las políticas de inversión y de financiamiento con dicha visión estratégica.

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.telmex.com](http://www.telmex.com)

5. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual y proponerlas al Consejo para su aprobación.
6. Dar seguimiento a la aplicación del presupuesto y del plan estratégico.
7. Identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la Sociedad y evaluar las políticas para su administración. Desempeñar cualesquiera otras funciones que le sean encomendadas por el Consejo de Administración de la Sociedad.”

El Comité de Planeación y finanzas lo integran:

**Tabla cinco.- Comité de Planeación y Finanzas de TELMEX**

<b><u>Miembros Propietarios</u></b>	
Presidente	Fernando Sola Morales
	Amparo Espinosa Rugarcia
	Jaime Alverde Goya
	Ricardo Martín Bringas

Fuente: www.telmex.com

*El comité de Evaluación y compensación* está integrado por:

**Tabla seis.- Comité de evaluación y compensación de TELMEX**

<b><u>Miembros propietarios</u></b>	
Presidente	Juan Antonio Perez Simón
	Antonio Cosió Ariño
	Amparo Espinosa Rugarcia

Fuente: www.telmex.com

Las funciones del Comité de Evaluación y Compensación son:<sup>3</sup>

1. Recomendar al Consejo de Administración los procedimientos necesarios para garantizar una correcta selección del Director General y los principales funcionarios de la Sociedad, así como los procesos de sucesión de los mismos.

---

<sup>3</sup> Fuente: www.telmex.com

2. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación del Director General y funcionarios de alto nivel de la Sociedad.
3. Analizar las propuestas realizadas por el Director General acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos de la Sociedad.
4. Elevar al Consejo de Administración la estructura y monto de las remuneraciones del Director General y de los principales ejecutivos de la Sociedad.
5. Revisar los nuevos programas de retribución de ejecutivos de la Sociedad y revisar periódicamente el funcionamiento de los programas de retribución de ejecutivos de la Sociedad para determinar si están adecuadamente coordinados.
6. Instrumentar en conjunto con el Comité Ejecutivo, los mecanismos de contratación necesarios para proteger el patrimonio de la Sociedad, evitando pagos excesivos por motivo de indemnización de funcionarios.
7. Asistir al Consejo de Administración para que la Sociedad cuente con políticas de recursos humanos y remuneración adecuadas, en general, incluyendo políticas que consideren aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma Sociedad.
8. Coadyuvar con el Consejo de Administración en la definición, establecimiento y operación del plan de participación en las acciones Serie "L" representativas del capital social de la Sociedad de los funcionarios de la misma o sus subsidiarias.
9. Revisar las bases constitutivas y, en su caso y oportunidad, recomendar al Comité Ejecutivo que eleve al Consejo de Administración cualquier propuesta para su modificación, en el entendido de que ésta será para un mejor desempeño en el cumplimiento del objetivo designado.
10. Informar al Consejo de Administración sobre las actividades desempeñadas por el Comité.”

*Los accionistas* en Telmex son de tres tipos de accionistas para esta empresa. Los accionistas tipo “A”, “AA” y “L”; para cada serie de acciones existen los mismos derechos. Las acciones de la serie “AA” y “A” confieren un voto en la asamblea de accionistas. Las acciones de la serie “L” solo tendrán voto para los asuntos que limitativamente para ellas se

establezcan en los estatutos y se transcriben en los títulos de éstas, como fusión con otra sociedad.

Cada tipo de acción tiene regulaciones para sus adquirentes, las cuales son:<sup>4</sup>

Las acciones serie "A" pueden ser adquiridas por cualquier persona física o moral, no importando su nacionalidad.

Las acciones de la Serie "AA" sólo podrán ser suscritas o adquiridas por:

“a) Personas físicas de nacionalidad mexicana.

b) Sociedades mexicanas cuya escritura social contenga cláusula de exclusión de extranjeros de la que solo puedan ser socios o accionistas personas físicas mexicanas y/o sociedades mexicanas cuya escritura social contenga, a su vez, cláusula de exclusión de extranjeros.

c) Sociedades Mexicanas en cuya escritura social se establezca que cuando menos el 51% (cincuenta y uno por ciento) de su capital social solamente pueda ser suscrito o adquirido por (i) personas físicas de nacionalidad mexicana y/o (ii) sociedades mexicanas cuya escritura social contenga cláusula de exclusión de extranjeros de las que solo puedan ser socios o accionistas personas físicas mexicanas y/o sociedades mexicanas cuya escritura social contenga, a su vez, cláusula de exclusión de extranjeros, y/o (iii) sociedades mexicanas que admitan participación extranjera minoritaria siempre que, en este último caso, las acciones representativas del capital de dichas sociedades estén inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., y lo hubieren estado desde una fecha anterior al 15 de noviembre de 1990.

d) Instituciones mexicanas de crédito, de seguros y fianzas, y sociedades mexicanas de inversión que operen al amparo de la Ley de Sociedades de Inversión, siempre que las acciones o certificados de aportación patrimonial de la institución o sociedad de que se trate estén inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., y lo hubieren estado desde una fecha anterior al 15 de noviembre de 1990.

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.telmex.com](http://www.telmex.com)

e) Fideicomisos que fueren expresamente aprobados para adquirir acciones de la Serie "AA" por las autoridades competentes de conformidad con la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y su Reglamento, en los que (i) la mayoría de los derechos de fideicomisario la tengan personas físicas o morales que reúnan los requisitos establecidos en los incisos a), b), y d) que anteceden o, (ii) las acciones de la Serie "AA" materia del fideicomiso representen una minoría de las acciones representativas de dicha Serie y tengan que ser votadas por el fiduciario en el mismo sentido que la mayoría de las acciones Serie "AA".

Las acciones "L" son de libre suscripción y, por consiguiente, podrán ser adquiridas por inversionistas mexicanos y por personas físicas o morales, unidades económicas extranjeras, por empresas mexicanas con capital extranjero mayoritario, o tengan el manejo de la empresa.

La composición accionaria de Telmex es la siguiente:

Acciones "AA" 33.5%

Acciones "A" 2.1%

Acciones "L" 64.3%

*El Código de Ética* es la manifestación de la empresa por mantener un comportamiento ético en su desempeño, conservando el liderazgo nacional e internacional en la industria en la que está, es decir, la de las telecomunicaciones.

El código de ética define los valores que rigen y orientan las conductas y comportamientos éticos de los integrantes de la organización.

La conducta ética está considerada por TELMEX como una responsabilidad individual, así como una ventaja sobre los competidores, ya que el código de ética promueve la conducta ética, considerando la conducta ética como un valor agregado a los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

El manejarse de manera ética hace que la empresa cumpla con la ley y mantenga un trato de respeto hacia la competencia. A lo anterior, la empresa se refiere de la siguiente manera: "Debemos cumplir cabalmente con la ley, incluyendo las leyes de competencia y de comercio. Debemos conducirnos éticamente y eliminar incluso la apariencia de acciones

prohibidas. Debemos competir basados en el mérito de nuestros productos y servicios y en nuestra capacidad para ofrecerlos. Bajo ninguna circunstancia se puede acordar con un competidor actual o potencial restringir la competencia mediante la fijación de precios, la asignación de mercados o alguna otra actividad parecida. Exceptuando al área responsable, ningún miembro de nuestra Empresa deberá discutir con un competidor ningún tema que involucre competencia. No se puede rehusar a tratar con otros, ni negarse a adquirir bienes y servicios de otros simplemente porque son competidores en otras áreas.

Igualmente importante es que nadie condicione a otros la adquisición de productos o servicios de nuestra Empresa antes de que nosotros compremos algo de ellos. Los Clientes tampoco podrán ser condicionados a comprar algo que no desean a cambio de obtener otro producto o servicio que sí esperan.

Otros lineamientos importantes son:

- Ser cortés, preciso y veraz en los tratos con los Clientes y competidores, teniendo cuidado en no falsear el precio, la calidad, características y disponibilidad de nuestros productos y servicios.
- No involucrarse en espionaje industrial o soborno comercial.
- No desacreditar los productos o servicios de la competencia.”

### **4.3 Gobierno Corporativo de ALSEA<sup>5</sup>**

Alsea es la empresa líder en el desarrollo de restaurantes de servicio rápido. En México y Brasil opera la marca Domino's Pizza, y a su vez, en México, Starbucks Coffee, El Pan Caliente y Burger King.

*El Consejo de Administración* de esta empresa, ha implementado una serie de medidas para estructurar su Gobierno Corporativo, buscando su institucionalización a través de prácticas transparentes, las cuáles cumplen con los estatutos establecidos por el Código de Mejores prácticas corporativas.

---

<sup>5</sup> Fuente: [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

El Consejo de Administración está integrado por un Presidente y 8 Consejeros Propietarios, siendo cuatro Independientes y cinco son Patrimoniales Relacionados. En Alsea es factible convocar a Junta del Consejo de Administración con una petición de por lo menos el 25% de los Consejeros. Los miembros propietarios del Consejo de Administración son:

**Tabla siete.- Consejo de Administración de ALSEA**

<b><u>Consejo de Administración</u></b>		
Alberto Torrado Mtz.	Presidente	
Alberto Torrado Mtz.	Consejero	
Cosme Torrado Martínez	Consejero	Director General
Armando Torrado Mtz.	Consejero	Director Domino's Pizza México
Federico Tejado Bágena	Consejero	Director Domio's Pizza Brasil
Marcelo Rivero Garza	Consejero	
Francisco Gama Cruz	Consejero	
José Canal Hernando	Consejero	
Salvador Cerón Aguilar	Consejero	

Fuente: [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

Del consejo de administración emanan tres comités, el comité de auditoria, el comité de planeación y finanzas y el comité de evaluación y compensación.

En conjunto con los auditores externos, el comité de auditoría ayuda a obtener información objetiva y confiable. Esta información es transparente y refleja la situación financiera de la empresa. A su vez, dicha información es elaborada de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto de Contadores Públicos de la República Mexicana.

El Comité de Auditoría está integrado por:

**Tabla ocho.- Comité de Auditoría ALSEA**

<b><u>Comité de Auditoría</u></b>	
José Canal Hernando	Presidente



Alberto Torrado Mtz.	Miembro
Manuel Sañudo Bolaños	Comisario
Mario Sánchez Martínez	Secretario

Fuente: [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

El despacho que tiene a cargo la Auditoría Externa es PricewaterhouseCooper.

Las actividades que realizan los auditores externos son:

- “El dictamen de los Estados Financieros de Alsea y de cada una de las subsidiarias.
- El dictamen de la situación fiscal del Grupo.
- La revisión al Informe Anual.

El área de Auditoría Interna se encarga de las siguientes actividades de la empresa:

- Finanzas,
- Recursos Humanos,
- Operaciones,
- Sistemas y,
- Dirección General.

*El Comité de Planeación y Finanzas* está integrado por:

**Tabla nueve.- Comité de Planeación y Finanzas ALSEA**

<b>Comité de Planeación y Finanzas</b>	
Salvador Cerón Aguilar	Presidente
Alberto Torrado Martínez	Miembro
Manuel Sañudo Bolaños	Comisario
José Rivera Rocha	Secretario

Fuente: [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

Este comité es el encargado, en conjunto con el área de finanzas, de desarrollar el plan estratégico financiero de la empresa, elaboración de presupuestos y establecerlas políticas financieras.

*El Comité de Evaluación* y está integrado por:

**Tabla diez.- Comité de Evaluación y Compensación ALSEA**

<b><u>Comité de Evaluación y Compensación</u></b>	
Francisco Gama Cruz	Presidente
Francisco Gama Cruz	Presidente
Alberto Torrado Monge	Miembro
Manual Sañudo Bolaños	Comisario
Ricardo García Luna	Secretario

Fuente: [www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)

Este comité se encarga de realizar la evaluación de desempeño y de generar un tabulador de sueldos, prestaciones y beneficios

*El código de ética* son los valores éticos que esta empresa considera y promueve en la organización son:

- Servicio y enfoque al Cliente.
- Excelencia personal y desarrollo integral.
- Respeto, integridad y austeridad.
- Vigilar la calidad y productividad.
- Innovación y creatividad.
- Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.
- Cumplimiento de la ley en los países que operamos.
- Cumplimiento de la ley y normatividad de Alsea.
- Conducta dentro y fuera de Alsea.
- Conflicto de intereses.

- Uso y cuidado de recursos.
- Manejo de información.
- Actividades en el extranjero.
- Cumplimiento del Código.

#### **4.4 Gobierno Corporativo de ExxonMobil<sup>6</sup>**

ExxonMobil, es una empresa conformada mediante la combinación de dos empresas de alto calibre, Exxon y Mobil, es una compañía líder dentro de su industria tanto en los negocios de energía como en los petroquímicos.

Dicha organización tiene como base un concepto global de los negocios para permitir a ExxonMobil competir de la forma más eficaz y eficiente en la dura y desafiante industria energética.

Como ya se ha mencionado ExxonMobil es el líder en cada uno de los negocios en que participa y además posee un importante avance tecnológico dentro de sus procesos productivos, lo que deriva en una alta productividad en sus activos y empleados. La compañía tiene presencia en 200 países alrededor del mundo y por eso a establecido una nueva definición de eficiencia para permitir un mejor desempeño de la organización.

*El Código de ética y conducta de negocios* de acuerdo con el consejo de Administración son las políticas y procedimientos que representa tanto al código de ética para el CEO, para el ejecutivo financiero y para el ejecutivo contable, como para los empleados. Dicho código aplica a todos los directores, a todos los representantes del consejo y a todos los empleados.

El Comité de asuntos del Consejo revisará cualquier asunto que involucre al código de conducta con algún director o miembro del Consejo y presenta los resultados de la investigación al Consejo de Administración. El Consejo asegura que cualquier violación al código será reportado y se tomarán las represalias pertinentes.

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com)

El Código de conducta de la empresa consiste en las Políticas de Ética de la empresa, de las Políticas de Conflictos de Intereses, de las Políticas de los Directores y una sección llamada Procedimientos y Apertura de Comunicación.

*Los accionistas* tienen las siguientes prerrogativas:

**Derechos de Voto.** A cada acción emitida por la corporación le corresponde un voto y ExxonMobil de acuerdo a su código de ética no deberá imponer condiciones de voto para vender sus acciones.

**Confidencialidad de Voto.** De acuerdo a los códigos de ética, el voto emitido por parte de un accionista será contado y evaluado por un inspector independiente de la organización y será confidencial a menos que exista alguna circunstancia especial, por ejemplo, las cartas que contengan comentarios hacia el Consejo o la Administración podrán ser vistas por dichos organismos.

**Asistencia a las juntas anuales.** Se espera que cada director de la Administración haga el esfuerzo para asistir a las reuniones anuales de los tenedores de intereses.

**Ratificación de Auditores.** La contratación de los auditores independientes será sujeta a aprobación por parte de los tenedores de intereses durante las reuniones anuales de los mismos.

*La administración* de la empresa ExxonMobil se encuentra integrada por:

**Tabla 11.- Administración de ExxonMobil**

<b><u>Administración</u></b>	
Lee r. Raymond	Chairman and Chief Executive Officer of ExxonMobil
Rex W. Tillerson	President Of ExxonMobil Corporation
Harry J. Langwell	Executive Vicepresident of ExxonMobil Corporation
Edward Galante	Senior Vicepresident of ExxonMobil Corporation

Fuente: [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com)

*El consejo de Administración* de ExxonMobil ha adoptado una serie de prácticas dentro de su Gobierno Corporativo para asegurar el buen funcionamiento del Consejo de Administración, los comités y el CEO. Por muchos años la empresa se ha apegado a las

políticas, códigos de ética y códigos de conducta que guían a la organización en su forma de hacer negocios.

Según ExxonMobil “Los métodos que empleamos para lograr resultados son igual de importantes que los resultados mismos.

El consejo de Administración está integrado por:

**Tabla 12.- Consejo de Administración de ExxonMobil**

<b><u>Consejo de Administración</u></b>	
Michael J. Boskin	James R. Houghton
Rex W. Tillerson	Reatha Clark King
William R. Howell	Marylin Carlson Nelson
Harry J. Longwell	Philip E. Lippincott
Lee R. Raymond	Henry A. Mckinnell Jr.

Fuente: [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com)

*Comités del consejo de administración:* El Consejo de Administración crea comités para ayudar en los deberes diarios de la Administración. En particular, los comités del consejo trabajan en los detalles de los asuntos claves de las juntas de los accionistas y tenedores de intereses. Cada comité revisa los resultados de las juntas con todos los miembros del Consejo de Administración.

*Comité de auditoría:* El propósito principal del comité de auditoría es el de supervisar el accionar de los directivos. También, debe ayudar al Consejo para que éste logre un buen desempeño de supervisión de los siguientes puntos:

- Conducta de los administradores en el proceso financiero de la corporación.
- Constatar la integridad de los estados contables y otros reportes financieros que la compañía presente a Securities and Exchange Comisión (SEC) y al público.
- El sistema de control interno de la información contable y financiera.
- El apego de la compañía a las regulaciones legales requeridas.
- El desempeño de las auditorías internas de la corporación.

- Evaluar la independencia, el desarrollo y la calidad de los auditores externos.
- Evaluar los reportes anuales elaborados por parte de los auditores externos.
- El comité debe tener la autoridad directa para poder contratar, compensar, conservar y supervisar a los auditores externos.

*Comité de compensaciones:* La responsabilidad de este comité es la de liberar a la Administración de las responsabilidades relacionadas con la evaluación y compensación del Chief Executive Officer (CEO) y de otros directivos. Además, debe producir un reporte anual sobre las compensaciones y que debe estar apegado a las reglas y estatutos aplicables. El comité también debe hacer recomendaciones al Consejo sobre los planes de sucesión y desarrollo de los directivos.

*Comité de asuntos relacionados con el consejo:* El comité tiene como principal tarea monitorear el apego a los estándares de los gobiernos corporativos por parte de los miembros de la Administración y de los miembros del Consejo de Administración. Tiene como obligación identificar las características de las personas que pudieran ser miembros del Consejo de Administración, hacer la recomendación al Consejo en la junta anual o para cubrir los puestos disponibles que surjan entre las juntas, el comité debe hacer recomendaciones para contratar al CEO y debe desarrollar guías para mejorar el desempeño del Gobierno Corporativo de la compañía

*Comité financiero:* La función principal del comité Financiero es revisar las políticas financieras, las estrategias y la estructura de capital, llevar a cabo dicha acción y elaborar los reportes correspondientes a la Administración son también tareas de este comité.

*Comité de asuntos públicos:* Este comité debe supervisar las políticas, programas y prácticas de la compañía que puedan tener un significado público importante tales actividades pueden envolver asuntos relacionados con la seguridad, salud y el cuidado al medio ambiente.

*Consumidores:* De acuerdo a la ideología de ExxonMobil, el éxito depende de la habilidad de satisfacer constantemente todas las necesidades de los consumidores. Buscan innovar y ser responsables, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

*Empleados:* La calidad de la fuerza de trabajo es un factor clave para el desarrollo de la empresa. Para poder construir esta ventaja ExxonMobil ha trabajado para contratar y retener a las personas más calificadas maximizando las oportunidades de éxito dentro de sus labores mediante la capacitación y el desarrollo en la empresa. Están comprometidos ha mantener un ambiente caracterizado por una comunicación abierta, confiable y con un trato justo.

#### **4.5 Gobierno Corporativo de Wal-Mart**

Wal-Mart, es de acuerdo con Fortune 500 la empresa número uno del mundo y su función principal es la venta de productos de gran calidad, tales como comestibles, electrónicos, ropa, etc. El gobierno corporativo es uno de los más explícitos.

*La administración* de la empresa Wal-Mart recae en la persona de H. Lee Scott Jr., quien es el CEO de la misma.

H. Lee Scott Jr.                      Chairman y Chief Executive Officer de Wal-Mart Stores

*El Consejo de Administración* es el órgano de Gobierno Corporativo que dirige la organización en su accionar diario. En este caso se encuentra dividido en directores y Seniors.

El consejo de Administración está integrado por:

**Tabla 13.- Consejo de Administración de Wal-Mart**

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Directores</b>	
James W. Breyer	Managing Partner of Accel Partners
M. Michele Burns	Chief Financial Officer of the Mirant Corporation
Thomas M. Coughlin	President Coughlin Associates
Davis D. Glass	UPS manager
Roland a. Hernandez	Chief Executive Officer and Chairman of the Board of Directors of Telemundo Group
Dawn G. Lepore	Vice Chairman of Technology, Active Trader, Operations, Administration for The Charles Schwab Corporation
John D. Opie John	Vice Chairman of the Board of Directors and Executive Officer of the General Electric Co.
J. Paul Reason	USN Commander in Chief

H. Lee Scott Jr.	President and Chief Executive Officer of Wal-Mart Stores, Inc.
Jack C. Shewmaker	President of J-COM, Inc.,
Jose H. Villarreal	Partner in the San Antonio, Texas office of the law firm of Akin
John T. Walton	Chairman of True North Partners
S. Robson Walton	Chairman of the board of Wal-Mart Stores
Christopher Williams	Partner of The Black Collegian Magazine
<b>Senior Officers:</b>	
M. Susan Chambers	Executive Vice President of Risk Management, Benefits, Administration, Aviation and Travel for Wal-Mart Stores, Inc
Thomas Coughlin	President of Coughlin Associates
Douglas J. Degn	Executive Vice President, Food and Consumables Merchandising, Wal-Mart Stores Division
Davis J. Dible	Vicepresidente de tiendas Wal-Mart
Linda M. Dillman	Executive Vice President and Chief Information Officer of Wal-Mart
Michael T. Duke	President and CEO of Wal-Mart Stores Division (USA)
Joseph J. Fitzsimmons	Member of the Board of Directors of the Mackinac Center for Public Policy.
Rollin L. Ford	Rollin L. Ford '84 Executive Vice President Logistics Wal-Mart Corporation
James H. Haworth	Administrador grado Senior Wal-Mart Corporation
Craig R. Herker	Administrador grado Senior Wal-Mart Corporation
Charles M. Holley	Charles M Holley, Jr. Senior Vice President, Chief Accounting Officer, Controller at Wal-Mart Stores,
Thomas D. Hyde	Executive Vice President, Legal and Corporate Affairs and Corporate Secretary of wal-mart stores
C. Douglas McMillon	Vice-president of Wal-Mart
John B. Mezer	Vicepresidente de tiendas Wal-Mart
Thomas M. Schoewe	Executive Vice President and Chief Financial Officer for Wal-Mart Stores
H. Lee Scott Jr.	President and Chief Executive Officer of Wal-Mart Stores, Inc.
Gregory E. Schowe	Vicepresidente de tiendas Wal-Mart
Celia M. Swanson	Administrador grado Senior Wal-Mart Corporation
B. Kevin Turner	Executive Vice President and President and Chief Executive Officer of the SAM'S CLUB Division
S. Robson Walton	Chairman of Wal-Mart Stores
Claire A. Watts	Administrador grado Senior Wal-Mart Corporation

Fuente: [www.walmart.com](http://www.walmart.com)



*El Comité de Auditoría*, nombrado por el consejo de Administración, tiene como finalidad:

1.- Ayuda a controlar la integridad del proceso de reportes financieros, sistema de control interno y estatutos financieros de la compañía.

2.- Vigilar el desempeño y revisión de las auditorías internas de la compañía.

3.- Vigilar el cumplimiento de la compañía de las leyes regulatorias y requerimientos.

4.- Es responsable directo de la cita, compensación y vigilancia del auditor independiente de la compañía, empleado por la misma con el propósito de realizar una auditoria y el reporte de la misma.

*La Integración de los miembros del comité de auditoría:* consistirá en por lo menos tres miembros, determinados anualmente por el Consejo de Administración. Estos deben tener experiencia en el New York Stock Exchange (en lo sucesivo NYSE). No servirán simultáneamente en el comité de auditoria de no más de dos compañías públicas, a menos que lo determine por unanimidad el Consejo de Administración. Los miembros de este comité serán nombrados anualmente por el Consejo de Administración, y pueden ser reemplazados en cualquier momento. El Consejo de Administración designará al Presidente o Presidenta del Comité de Auditoría.

*Responsabilidad del comité de auditoría:* La responsabilidad básica de los miembros del Comité de Auditoría es el ejercer su juicio sobre los negocios que proporcionarán el mejor beneficio a la compañía y a los shareholders, por lo que deben ser íntegros y honestos con la compañía en general. El comité preparará los reportes requeridos de acuerdo con las reglas de la Comisión y será incluido en la declaración de procuración de la compañía. El comité es responsable directo de la cita, retención, terminación, compensación y términos de compromiso, evaluación y vigilancia del trabajo del auditor Externo, quien reportará directamente al comité. El comité de revisión por su parte, vigilará la integridad del proceso de auditoría, reportes financieros y control interno de la contabilidad de la compañía, vigilando el trabajo de la administración de la compañía, auditores internos y el auditor externo, y será una vía de comunicación entre el auditor externo, los auditores internos y la administración. También es responsabilidad del auditor externo y la administración de la compañía el planificar y conducir las revisiones financieras y contables, de acuerdo con los

principios de contabilidad generalmente aceptados, leyes y regulaciones pertinentes, así como vigilar el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Por su parte los auditores internos deberán vigilar las transacciones internas de la compañía. El comité de auditoría debe pre-aprobar todos los servicios y los no servicios de auditoría (incluyendo los costos) a desarrollarse por la compañía por el auditor externo de acuerdo con la ley aplicable. El comité de auditoría tendrá reuniones cuando lo considere necesario, pero deberá por lo menos hacerlo trimestralmente. El presidente presidirá la reunión, y en ausencia de este, uno de los miembros presidirá la reunión designado por el comité. El presidente titular o el designado designará quien hará las agendas y quien preparará la información necesaria a discutir por el comité de auditoría en la reunión. La agenda será revisada y aprobada por el presidente o por el designado antes que esta sea distribuida a otros miembros del comité, además se entregarán por adelantado los materiales y la información en general a los miembros del comité, es decir, antes de la reunión tendrán los miembros del comité para su estudio y análisis, toda la información y materiales necesarios para discutir en la reunión. Todas las reuniones del comité de auditoría celebradas llevadas de acuerdo con las leyes de la compañía, y todas las discusiones y acuerdos, serán registrados en los archivos de la compañía y reportados en tiempo y forma al Consejo de Administración. El comité de auditoría tiene la facultad de delegar autoridad a subcomités cuando lo considere apropiado, y estarán integrados por uno o varios miembros del mismo comité. El comité de auditoría tiene la autoridad, de cuando lo considere necesario, recibir asistencia legal y contable. El comité de auditoría debe hacer reportes regulares al Consejo de Administración y debe evaluar su desempeño una vez al año.

*Funciones específicas del comité de auditoría:*

- Divulgación y Declaración de información financiera importante.
- Revisar y discutir con la administración (y de acuerdo con lo que el comité de auditoría considere pertinente) y los auditores internos y externo de la compañía, los procedimientos y controles de divulgación o publicación de la información, para que cumplan con las reglas y leyes pertinentes.
- Revisar y discutir con la administración, los auditores internos y externo de la compañía los reportes financieros anuales.

- Revisar y discutir con la administración los auditores internos y externo los reportes trimestrales de la compañía.
- Revisión y discusión trimestral con el auditor externo de:
- Políticas y prácticas contables críticas utilizadas.
- Manejos alternativos dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de políticas y prácticas aplicables a artículos materiales.
- Controles internos adheridos por la compañía, la administración, la compañía financiera, personal contable o de auditoría internos, y el impacto de cada uno en la calidad y credibilidad de la compañía.
- Otros materiales escritos entre la administración y el auditor externo.
- Discusión por adelantado con la administración de la compañía, de la información financiera a revelar, así como las presentaciones a los medios de las ganancias de la empresa, así como el uso de los estados financieros pro forma.
- La claridad de las divulgaciones financieras hechas por la compañía.
- El desarrollo, selección y divulgación de las estimaciones contables sobre las declaraciones financieras de la compañía.
- Los cambios importantes en los principios de contabilidad generalmente aceptados y el impacto en los reportes financieros de la compañía.
- Los reclamos en contra de la compañía.
- Cumplimiento de la administración con los procesos internos de la compañía.
- La suficiencia y eficacia del sistema contable de la compañía.
- Dificultades encontradas por los auditores.
- Declaraciones sobre la revisión de las normas.
- La adopción de cambios en la auditoría interna y el auditor externo.
- Relaciones de la compañía con el auditor externo.

- Revisión de la experiencia y calificación por parte de los miembros senior del auditor externo.
- Revisar los reportes del auditor externos por lo menos una vez al año.
- Evaluar las calificaciones, desempeño e independencia del auditor externo.
- Desarrollo y revisión periódica de las políticas de la compañía respecto de contratación del auditor actual.
- Discusión con la administración y auditores interno y externo los ajustes de contabilidad propuestos por el auditor externo.
- Cumplimiento de responsabilidades de Vigilancia.
- Revisión de las políticas de ética
- Establecer procedimientos para el manejo del departamento de quejas.
- Revisión de cualquier correspondencia entre la compañía y organismos gubernamentales respecto de la situación financiera de la empresa.
- Responsabilidades adicionales
- Conducir o autorizar investigaciones al comité de auditoría.
- Revisión de las políticas de adquisición.

*Comité ejecutivo:* El Comité ejecutivo es designado por el Board of directos para ejercer los poderes y deberes del Consejo de Administración dentro de las juntas del Consejo de Administración y mientras el Consejo de Administración no está en sesión, e implementar las políticas de decisión del Consejo de Administración.

*Membresía del comité ejecutivo:* El comité ejecutivo está integrado por no más de tres miembros, y es designado anualmente por el Consejo de Administración, de acuerdo con las recomendaciones hechas por el Comité de Gobierno corporativo. El CEO o Chief Executive Officer deberá ser un miembro del comité ejecutivo. Los miembros del comité ejecutivo deberán ser nombrados anualmente por el Consejo de Administración. Los miembros del comité ejecutivo podrán ser reemplazados por el Consejo de Administración

en cualquier momento. El Consejo de Administración igualmente designará al presidente o presidenta del comité ejecutivo.

*Reuniones del Comité Ejecutivo:* El comité ejecutivo se reunirá las veces que crea conveniente. El presidente presidirá cada junta, y en su ausencia, otro miembro del comité ejecutivo fungirá como tal. El presidente directamente designará a los miembros de la administración o miembros de staff que prepararán la información pertinente y la agenda de la reunión, la cuál será revisada y aprobada por el presidente o quien funja como tal. Los materiales y la información serán entregados por adelantado a los miembros del comité antes de la reunión. Todas las reuniones del comité serán llevadas de acuerdo a las leyes de la compañía, se registrarán los acuerdos obtenidos en los archivos de la organización. Si lo requiere el Consejo de Administración, será necesario entregar un reporte de las juntas del comité ejecutivo a éste.

*Autoridad y responsabilidad del comité ejecutivo:* La responsabilidad básica de los miembros del Comité Ejecutivo es el ejercer su juicio sobre los negocios que proporcionarán el mejor beneficio a la compañía y a los Shareholders. Los miembros deberán ser honestos y responsables en el ejercicio de su función. El comité ejecutivo tiene la autoridad de ejercer todos los poderes del Consejo de Administración, incluidos, sin ninguna limitación, los poderes y autoridad enumerados en las leyes de la compañía.

*Código de ética:* En Wal-Mart, la ética está dividida en tres principios:

- Respeto por el individuo
- Respeto por el cliente
- Servicio de Excelencia.

El código de ética, traducido al español es el siguiente:

- Como Socios de Wal-Mart y Directores, debemos:
- Seguir las leyes todo el tiempo.
- Ser honesto y Justo.
- Nunca manipular, falsificar, abusar u ocultar información.

- Evitar conflictos de interés entre el trabajo y asuntos personales.
- Nunca discriminar en contra de alguien aunque alguien te impulse a hacerlo.
- Nunca pida que alguien actúe no éticamente.
- Pedir ayuda si se tienen preguntas acerca del Estatuto de Ética o si se encuentra en algún dilema ético.
- Cooperar en investigaciones de una posible violación ética.
- Reportar violaciones al código de ética o sospecha de violación del mismo.

#### **4.6 Gobierno Corporativo de Allianz Group**

Allianz Group es una compañía dedicada a la prestación de servicios financieros alrededor del mundo. Con una presencia a nivel internacional, es una marca con productos de primer mundo y cuenta con la experiencia de especialistas en el campo de los seguros de propiedad, seguros de vida, asuntos bancarios y de administración.

El Gobierno Corporativo de la compañía esta determinado por leyes del gobierno Alemán, por las regulaciones del mercado y por los principios éticos específicos de cada empresa. Los elementos esenciales de un buen Gobierno Corporativo es el absoluto respeto por los intereses de los accionistas, la cooperación del Consejo de Administración y el Consejo de Supervisión, así como una comunicación transparente entre los diferentes organismos. Con esto en mente, Allianz de la bienvenida al Código Alemán de Gobiernos Corporativos, órgano gubernamental encargado de promover una cultura de equidad y de promover a Alemania como centro financiero mundial.

Allianz ha implementado estándares corporativos tanto nacionales como internacionales. Los principios del Código Alemán de Gobiernos Corporativos reflejan su entendimiento sobre los Gobiernos Corporativos en muchos aspectos. Por otra parte considera como su responsabilidad el monitorear dichas normas y estructuras para determinar si es necesario un cambio o ajuste en sus contenidos.

También, creen que un Gobierno Corporativo no se debe limitar al seguimiento de las regulaciones, sino que es una cuestión de cultura corporativa e integridad personal por parte

de los involucrados, así como en tener una abierta y responsable relación de la compañía con los tenedores de intereses y otros grupos.

*Accionistas:* En Alemania las compañías que emiten acciones deben ser controladas por dos diferentes elementos: el Consejo de Administración que se encarga del manejo administrativo de la corporación, a la que también llamaremos Administración y el Consejo de Supervisión que tiene una función de consultoría y monitoreo.

*Consejo de Administración:* Los miembros de la Administración son responsables de administrar la compañía, las tareas de dicho organismo son coordinadas por el director del organismo o CEO. El Consejo de Supervisión es responsable de organizar juntas y despedir a los miembros de la Administración. La Administración de Allianz actualmente esta conformada por diez miembros. El Director de dicho organismo es Michael Diekmann.

Estos son los miembros de la Administración:

**Tabla 14.- Consejo de Administración de Allianz**

<u>Consejo de Administración</u>	
Michael Diezman	Director de la Junta de Administración
Dr. Paul Achleitner	Financial Group
Detlev Brekamp	Europe I
Jan R. Carendi	Ameritas
Dr. Joachin Faber	Allianz Dresdner Asset Management
Dr. Helmut Perlet	Group Controlling, Accounting Taxes
Dr. Reiner Haggemann	Europe II
Dr. Gerhard Rupprecht	Group Information Technology Germany
Dr. Herbert Walter	Allianz Dresdner Banking
Dr. Werner Zedeñius	Growth Markets

Fuente: [www.allianz.com](http://www.allianz.com)

*Consejo de supervisión o consejo de administración:* Además de su función como supervisor, éste organismo tiene la responsabilidad de proveer servicios de consultoría a la Administración. También, está directamente involucrada en las decisiones que puedan tener gran impacto a la compañía, sin embargo, no tiene relación con tareas o deberes de los

ejecutivos de la administración. Una de sus principales responsabilidades es el despido de los miembros del Consejo de Administración. Además, el Consejo de Supervisión debe coordinar la relación con las empresas de auditoría. El Consejo de Supervisión de Allianz esta conformada por veinte miembros. De acuerdo con las normas alemanas dicha junta debe estar establecida con representantes de los tenedores de intereses y empleados en forma equitativa, esto es, diez de los miembros de la junta son representantes de los tenedores de intereses y diez representan a los empleados. El director del consejo, según las normas germanas debe ser parte de los tenedores de intereses. Desde el 29 de abril de 2003, Henning Shulte-Noelle es el director responsable del Consejo de Supervisión. Los miembros son:

**Tabla 15.- Consejo de Supervisión o Consejo de Administración de Allianz**

<b><u>Consejo de Supervisión o Consejo de Administración</u></b>	
Dr. Henning Schulte-Noelle	Former Chairman of the Supervisory Board
Norbert Blix	Employee, Allianz Versicherungs-AG.
Dr. Wulf H. Bernotat	Chairman of the Board of Management, E.ON AG.
Dr. Diethart Brreipohl	Former member of the Board of Management, Allianz Group.
Bertrand Collomb	Président du Conseil d'Administration Lafarge.
Dr. Gerhard Cromme	Chairman of the Supervisory Board, ThyssenKrupp AG.
Claudia Eggert-Lehmann	Employee, Dresdner Bank AG.
Hinrich Feddersen	Member of the federal Steering Committee.
Peter Haimeri	Employee, Dresdner Bank AG
Prof. Dr. Rudolf Hickel	Professor for finance University Bremen
Prof. Dr. Renate Köcher	Head of Institut für Demoskopie Allensbach
Frank Ley	Employee, Allianz Lebensversicherungs-AG
Dr. Max Link	Employee, Allianz Versicherungs-AG
Sultan Salam	Employee, Dresdner Bank AG
Dr. Albrecht Schäfer	Head of Corporate Personnel World, Siemens AG



Dr. Manfred Shneider	Chairman of the supervisory Board, Bayer AG
Margit Schoffer	Employee, Dresdner Bank AG
Dr. Hermann Scholl	Chairman Of the Supervisory Board, Robert Bosch GmbH
Prof. Dr. Dennis J. Snower	Professor of Economics, University of London

Fuente: [www.allianz.com](http://www.allianz.com)

Para un mejor desempeño de actividades, Allianz por medio de su Consejo de Supervisión ha creado cuatro diferentes comités: Comité Permanente, Comité del Personal, Comité de Auditoria y Comité de Mediación.

*Comité permanente:* Responsable de aprobar aquellas transacciones de la compañía que requieran la aprobación de la junta. Supervisa el desempeño del Gobierno Corporativo en general y prepara la declaración anual de conformidad. Verifica la eficiencia de las áreas de responsabilidad del Consejo de Supervisión y tiene la capacidad de decidir sobre las personas que pueden asistir como invitadas a las reuniones de la junta. Este comité cuenta con cinco miembros, el director del este comité como los tres tres líderes de los diferentes comités deben ser elegidos por la junta.

*Comité de Personal:* Es el responsable de preparar y avisar a los otros miembros sobre las reuniones de la junta, y es responsable de todo lo que tenga que ver con los asuntos personales de los miembros del Consejo de Administración. En particular, se encarga de decidir sobre el pago de bonos según el desempeño de cada miembro.

*Comité de auditoría:* Se encarga de marcar el camino para la toma de decisiones del Consejo de Supervisión de acuerdo a la aprobación de los reportes contables anuales y de la consolidación de los estatutos financieros, también checa los reportes semestrales y trimestrales. Dentro de sus funciones, es el comité encargado de preparar una respuesta a los estados financieros presentados para poder presentarlos a la reunión anual, que según los estatutos alemanes es responsabilidad de la Junta de Supervisión presentar. Tiene como responsabilidad evaluar el grado de independencia del auditor externo, así como determinar al auditor del siguiente año fiscal. Debe presentar a dicho comité externo los puntos clave en el desarrollo de las auditorias.

*Comité de mediación:* De acuerdo con la ley de co-determinación alemana, a éste comité le conciernen los casos de conflicto durante las juntas entre los miembros de la Administración. Si al término de la primera votación, para el despido de un miembro de la Administración, no se llega a un acuerdo el comité de mediación debe hacer una recomendación para que el Consejo de Supervisión determine la mejor solución.

#### **4.6.1 Gobierno alemán**

El Código Alemán de Gobiernos Corporativos busca incrementar la confianza de los inversionistas, consumidores, empleados y el gobierno en relación con la administración de empresas emisoras de acciones en Alemania.

El código recopila las principales regulaciones administrativas y de supervisión de las empresas alemanas. Además, considera estándares nacionales e internacionales reconocidos para hacer recomendaciones y sugerencias para una administración corporativa y de supervisión responsable.

#### **4.6.2 El papel de las asociaciones de contadores y las empresas de auditoría**

La empresa de auditoría KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft es la encargada de hacer la auditoría contable anual de Allianz, así como de dar veracidad y confiabilidad a los reportes financieros presentados por la compañía y desde el 31 de Diciembre del 2003 es la encargada de auditar el reporte administrativo y proveer un certificado de calidad.

También, se encarga de auditar y certificar el reporte semestral financiero. De acuerdo con el Código Alemán de Comercio el Consejo de Supervisión y no la Administración es la encargada de designar la empresa de auditoría que mejor le convenga.

### **4.7 Daimlerchrysler<sup>7</sup>**

DaimlerChrysler es una empresa única dentro de la industria automotriz, su portafolio de productos va desde autos pequeños a deportivos y autos de gran lujo, así como de camionetas muy versátiles a camiones de trabajo duro.

---

<sup>7</sup> Fuente: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

Las marcas que componen el listado de autos para pasajeros de DaimlerChrysler incluyen a Maybach, Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep, Dodge y Smart. Dentro de los vehículos comerciales la lista se compone de marcas como Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling, Western Star and Setra. Y además ofrece servicios de financiamiento y otro tipo de servicios automotriz por medio de DaimlerChrysler Services.

La estrategia de esta empresa está basada en dos pilares: presencia global, marcas reconocidas, amplia gama de productos y liderazgo tecnológico. DaimlerChrysler posee una fuerza laboral mundial y una base compuesta por todos los tenedores de intereses.

*Gobierno corporativo de Daimlerchrysler:* DaimlerChrysler apoya todo tipo de iniciativas que traten de mejorar el desempeño de acción de los Gobiernos Corporativos, por este motivo esta compañía ha practicado muchos de los principios que han surgido de estas iniciativas desde hace ya mucho tiempo.

Por ser una compañía con raíces tanto Alemanas como Estadounidenses, la compañía DaimlerChrysler está interesada en cumplir con todos los lineamientos internacionales de los diferentes sistemas de Gobiernos Corporativos y también de hacerlos transparentes.

*Los accionistas* ejercen sus derechos dentro de la Junta General y participan mediante el voto. Cada acción en DaimlerChrysler AG emite un voto. No existen las acciones con derechos múltiples o derechos por votos preferenciales. Los derechos de la Accionistas, tienen la autoridad de poder tomar decisiones y son soportadas por la Junta General; sus derechos y obligaciones se encuentran establecidos en La Corporación Alemana de Acciones (German Stock Corporation Act), que no permite que los accionistas puedan ver lo libros o los documentos de la empresa. Sin embargo, los accionistas pueden recibir cierta información escrita de la compañía por medio de las publicaciones hechas en su sitio de Internet, en los Registros Comerciales (Comercial Registrar) y en el Federal Gazette.

- Nominación de los representantes de los tenedores de intereses por el Consejo de Supervisión. Si cualquier accionista desea nominar a personas que no pertenezcan al Consejo de Supervisión existente, puede realizar la aplicación correspondiente con dos semanas de anticipación a la Junta General, dicha nominación debe contener detalles como nombre del

candidato, profesión, lugar de residencia y si pertenece a alguno otro Consejo de supervisión.

- Derechos Preferentes. De acuerdo con la Corporación Alemana de Acciones, un accionista en tiene derechos preferentes en todos los asuntos relacionados con las acciones de la compañía.
- Derecho de Valuación. De acuerdo con la Corporación Alemana de Acciones y el German Transformation Act, los accionistas pueden implementar un procedimiento de valuación para poder examinar la propiedad de ciertas transacciones corporativas.

*Gobierno en Alemania:* Los Gobiernos Corporativos en Alemania generalmente se derivan del German Stock Corporate Act, también del German Codetermination Act y del Código de Gobiernos Corporativos Alemán, código revisado por el gobierno Alemán en Mayo del 2003.

Los Gobiernos Corporativos Alemanes, de acuerdo con los códigos antes mencionados, deben componerse de tres organismos:

- Junta General
- La Administración
- Junta de Supervisión o Consejo de Supervisión

En el 2002 se creo el Código de Gobierno Corporativo y que ha sido revisado en el 2003, recomienda que el Consejo de Administración tome en cuenta los conflictos de intereses que puedan surgir al nominar candidatos a pertenecer al Consejo de Administración, También, se recomienda la creación de comités con el fin de facilitar la administración de el Consejo y de establecer claramente las responsabilidades con las que cuenta cada miembro del Consejo.

*La Junta general:* en una empresa con acciones en el mercado varias de las decisiones que se deben tomar están reservadas para la Junta General, que está compuesta por la Administración y el Consejo de Supervisión, o en ciertas ocasiones solamente por el

Consejo de Supervisión. Los asuntos que tienen que ver con dicha reunión son los derechos Ordinarios. Dentro de la Junta General de la compañía tratan los siguientes temas:

- Distribución de las ganancias de la compañía y si ya ha sido resuelto el tema, se deben aprobar todos los estados financieros que la compañía produzca.
- La ratificación de puestos de todos los miembros de la Administración y del Consejo de Supervisión, y
- La coordinación laboral con la empresa de auditoría externa.
- Reuniones y despidos de los miembros de la Junta de supervisión. Por lo menos una vez cada cinco años los representantes de los tenedores de intereses deben ser electos y deben participar dentro de la toma de decisiones de la Junta de Supervisión en la Junta General. Pueden ser despedidos en cualquier momento si existe la aprobación de por lo menos el 75% de los otros miembros.
- Participación en Decisiones Corporativas. La influencia de la Junta General en las decisiones del Consejo de Supervisión en el operar diario de la empresa es limitada. Sin embargo, de acuerdo a la ley, ciertos temas fundamentales requieren de la aprobación de la Junta General. Estos temas incluyen, entre otras cosas, enmiendas en los Artículos de Incorporación, incremento de capital, reducción de capital, venta de la empresa, la compra de acciones. También se requiere la aprobación de la Junta General para asuntos relacionados con la integración, alianzas o cualquier otra forma que pueda transformar a DaimlerChrysler AG.

*La Administración* está integrada de la siguiente forma.

**Tabla 16.- Administración de DaimlerChrysler**

<b><u>Administración</u></b>		
Prof. Jürgen E. Schremp	Director General y	Director de la Junta de Administración (CEO).
Dr. Eckhard Cordes	Mercedes Car Group	
Günther Fleig	Human Resources & Labor Relation Director	
Dr. Manfred Gentz	Finance & Controlling	
Dr. Rüdiger Grube	Corporate Development	
Prof. Jürgen Hubbert	Executive Automotive Committee	
Andreas Renschler	Comercial Vehicles Division	

Thomas W. Sidlik	Global Procurement & Supply
Dr. Thomas Weber	Research & Technology
Dr. Dieter Zetsche	Chrysler Group
Thomas W. LaSorda	Deputy Member of the Board of Management-Chief Operating Officer
Bodo Uebber	Deputy Member of the Board of Management Services
Andreas Reschler	Andreas Reschler

Fuente: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

*Consejo de supervisión:* De acuerdo a las leyes alemanas, el Consejo de Supervisión de DaimlerChrysler AG se conforma por veinte miembros, de los cuales diez son elegidos por los tenedores de intereses y diez son representantes de los empleados. Las principales funciones del Consejo de Supervisión incluyen el control y el monitoreo del CEO y de los otros ejecutivos, otra de sus responsabilidades es el coordinar las reuniones con la Administración y el aprobar los planes operativos e importantes decisiones corporativas. El Consejo de Supervisión es compuesto de la siguiente forma:

Miembros del Consejo de Supervisión

**Tabla 17.- Consejo de Administración de DaimlerChrysler**

<b><u>Consejo de Administración</u></b>	
Hilmar Koper	Chairman of the Supervisory Board of Daimler-Chrysler
Erich Klemm *	Chairman of the Corporate Works Council, DaimlerChrysler AG and DaimlerChrysler Group
Prof. Dr. Heinrich Flegel *	Director Research Manufacturing, Engineering, DaimlerChrysler AG, Chairman of the Management Representative Committee, DaimlerChrysler Group
Nate Gooden *	Vice-president of the International union united Automotive, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America
Earl G. Graves	Chairman and CEO of Earl g. Graves Ltd.
Prof. Victor Halberstadt	Professor of Public Economics at Leiden University, Netherlands
Dr. Thomas Klebe *	German Metalworkers Union. Director Department of General Shop Floor Policy and Codetermination
Jürgen Langer *	Chairman of the works Council of the Frankfurt/Offenbach Dealership

Robert J. Lanigan	Chairman Emeritus of Qwens-Illinois, Inc
Helmunt Lense *	Chairman of the Works Council, Untetürkheim Plant, DaimlerChrysler AG
Peter A. Magowan	President of San Francisco Giants
Williams A. Owens	President and Chief Executive Officer Nortel Networks Corporation
Gerd Rheude *	Chairman of the Works Council, Wörth Plant, DaimlerChrysler AG
Udo Reichter*	Chairman of the Works Council, Bremen Plant, DaimlerChrysler AG
Wolf Jürgen Röder *	Member of the Executive
Dr. Rer. Pol. Manfred Schneider	Chairman of the Supervisory Board of Bayer AG
Stefan Schwaab *	Vice Chairman of the Works Council Gaggenau Plant, DaimlerChrysler AG
Bernhard Walter	Former Spokesman of the Board of Managing Directors, Dresdner Bank AG
Lynton R. Wilson	Chairman of the Board of CAE Inc; Chairman of the Board of Nortel Networks Corporation
Dr. Ing. Mark Wössner	Former CEO and Chairman of the Supervisory Board of Bertelsmann AG

(Los representantes de los empleados están marcados con un asterisco \*).

Fuente: [www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com)

*Lineamientos de acción:* Existen diferentes lineamientos de acción representados como principios y códigos de conducta que son utilizados por DaimlerChrysler AG.

- *Código de Integridad.* El código de integridad es un lineamiento de acción que ha tenido efecto desde 1999, define los límites de las actividades de todos los empleados alrededor del mundo. Entre otras cosas contiene las reglas de conducta que deben involucrar en transacciones internacionales, conflictos de intereses, en los temas de equidad, en el rol de los sistemas de auditoria interna, así como otras regulaciones internas y externas.

- *Código de Ética.* Como está indicado para las empresas que operan dentro de Estados Unidos, DaimlerChrysler ha adoptado un código de ética aplicable a todos los miembros del Consejo de Supervisión y a los miembros de la Administración.
- *Principios de Responsabilidad Social.* DaimlerChrysler reconoce su responsabilidad social y se ha comprometido a cumplir con los nueve principios establecidos por la United Nations Global Compact. Así mismo la Administración en conjunto con el Comité Mundial de Empleo de la empresa ha creado un acuerdo acerca de los principios de responsabilidad social que son válidos en todo el mundo.

## **4.8 Análisis de los Gobiernos Corporativos**

En los siguientes apartados se presentan los análisis de la estructura de Gobierno Corporativo que cada país adopta de acuerdo con las empresas consideradas para este estudio. Con este análisis se explicarán las diferentes formas de Gobierno Corporativo que cada país establece, para posteriormente comparar las formas de Gobierno Corporativo alemán y estadounidense con México.

### **4.8.1 Estructura de Gobierno Corporativo de Estados Unidos**

Después del análisis realizado a las empresas Wal-Mart y ExxonMobil, se han determinado las variables con las que se establece la estructura del Gobierno Corporativo de Estados Unidos.

Cada empresa cuenta con un Consejo de Administración y con la Administración. El consejo de Administración es el órgano encargado de las decisiones estratégicas de la empresa. La administración es el órgano que se encarga de manejar las operaciones diarias de la empresa. El Chief Executive Officer (en lo sucesivo CEO), es el encargado de la Administración de la empresa en su accionar diario. El CEO es vigilado y evaluado por el Consejo de Administración de acuerdo con los lineamientos de Gobierno Corporativo establecidos por cada empresa.

El Consejo de Administración se encuentra integrado por los accionistas mayoritarios y los principales accionistas minoritarios. Del Consejo de Administración



emanan la elección del Chief Executive Officer y los comités de Auditoría, Ejecutivo, Financiero y de Compensaciones, quienes se encargan de controlar el funcionamiento de la empresa.

Respecto de los Comités que crea el consejo de administración, no existe una estructura general que indique los tipos de comité que deben crearse, o se engloban en uno solo, o se crean comités específicos por función. En cualquiera de los casos, la función es la misma, solo que se encuentran divididos o englobados dichos comités. Para el objeto de éste análisis se analizan los comités con sus diferentes variables y funciones. En todo caso, el comité más importante es el Comité de Auditoría.

El comité de Auditoría tiene la función evaluar el desempeño del Consejo de Administración y del CEO, controlar los reportes financieros, vigilar el desempeño de las auditorías internas de la empresa, vigilar que la compañía cumpla con las leyes y requerimientos regulatorios del país, además de ser el responsable de contratar al auditor externo. Este Comité a su vez se divide en Interno y Externo. El interno lo integran algunos miembros del Consejo de Administración. Cada empresa determina la forma en que operará y se integrará este Comité. Un requisito indispensable para que formen parte del Comité de Auditoría es el que tengan experiencia en el NYSE.

En otros casos, el comité de auditoría está dividido en subcomités, los cuáles a manera individual, cumplen las mismas funciones del comité de auditoría, como por ejemplo, el comité de compensación, el comité financiero o el comité de asuntos públicos.

También se cuenta con un Comité Ejecutivo, el cuál se integra por miembros del Consejo de Administración y por miembros ajenos a la empresa. Dicho comité tiene las mismas facultades del Consejo de Administración, ya que funge como un representante del mismo cuando este no se encuentra sesionando.

A su vez, en este país, todas las empresas cuentan con un código de ética manifestado, en donde se contempla una guía de principios éticos a los que se deben apegar todos los miembros de la organización, incluidos los miembros del Consejo de administración.

En cuanto a los accionistas, todos cuentan con derechos y obligaciones estipulados en los lineamientos de Gobierno Corporativo. Entre los más importantes se encuentran:

- Todos cuentan con un voto en las asambleas anuales
- El voto no debe estar manipulado.
- El voto es secreto salvo circunstancias especiales
- Los votos son contados y evaluados por inspectores externos a la empresa.
- Información financiera de la empresa.
- Acudir a la junta anual.

Los lineamientos de gobierno corporativo de las empresas establecidas en Estados Unidos se apegan a lo establecido por el NYSE.

#### **4.8.2 Estructura de Gobierno Corporativo de Alemania**

Las empresas con acciones en el mercado que se rigen bajo las leyes Alemanas reconocen tres organismos corporativos:

- La Junta General o Junta Anual
- La Administración
- El Consejo de Supervisión

La autoridad para tomar decisiones de cada uno de los organismos está estrictamente delimitada de los otros. La Administración es responsable de manejar y representar a la compañía en su accionar diario de forma independiente, al Junta de Supervisión se encarga de reunir y despedir a miembros de la Administración y de supervisar las actividades del mismo.

Así mismo las leyes Alemanas proveen ciertas características que se deben cumplir como el que no está permitido pertenecer a ambos organismos de la compañía, esto es, miembros de la Administración no pueden pertenecer a la Junta de Supervisión y viceversa.

La Junta General no tiene derechos sobre las decisiones que se tomen dentro de la administración diaria de la empresa. Sin embargo, puede ejercer una influencia indirecta dentro del gobierno corporativo debido a que la Junta General elige a la mitad de los miembros de la Junta de Supervisión y la Junta de Supervisión se encarga de reunir, supervisar y despedir a los miembros de la Administración.

Adicionalmente, el código de gobierno corporativo alemán recomienda que el consejo de supervisión tome en cuenta potenciales conflictos de intereses al nominar a los candidatos que aspiren ser miembros a la junta de supervisión. También, recomienda que el consejo de administración establezca un comité de auditoría que se encargue de supervisar las actividades de los auditores independientes que la compañía contrate y de crear otros comités para facilitar el trabajo y las responsabilidades del consejo de administración.

Con respecto a los accionistas, además del código de gobiernos corporativos, las empresas alemanas se deben basar en el German Stock Corporation Act, en donde se delimitan las responsabilidades y los derechos a los que son sujetos los accionistas. A cada acción le pertenece un voto y no existen derechos múltiples o derechos por votos preferenciales. Los accionistas tienen derecho a la información general de la empresa en el momento en que lo soliciten y pueden proponer candidatos para pertenecer al consejo de administración.

Los lineamientos de gobierno corporativo de las empresas establecidas en Alemania se apegan a lo establecido por el Código Alemán de Gobiernos Corporativos.

#### **4.8.3 Estructura de Gobierno Corporativo de México**

La estructura del Gobierno Corporativo en México sigue los lineamientos que cada empresa determina para su constitución. La estructura de gobierno corporativo es netamente familiar, y esto puede verse en ambas empresas analizadas para la realización de este análisis. En el caso de TELMEX, el CEO, Ing. Carlos Slim Helú, es el accionista mayoritario, y los demás miembros pertenecientes a dicho consejo, en sus puestos estratégicos, son igualmente familiares del CEO. En el caso de ALSEA, los miembros de la familia Torrado forman parte del Consejo de Administración, por lo que podemos concluir la estructura familiar que tiene la estructura de gobierno corporativo mexicano.

El Consejo Consultivo se encuentra integrado por empresarios mexicanos que emiten sus consideraciones respecto de las decisiones estratégicas de la empresa. Dichos miembros en algunos casos tienen relaciones familiares con los miembros del consejo de Administración.

El comité de auditoría emana del Consejo de Administración, sus miembros son independientes y tiene por funciones designar a los auditores externos, controlar la

información financiera, vigilar el cumplimiento de las leyes y realiza una auto-evaluación anual.

Se cuenta igualmente con un comité ejecutivo, el cuál es funge como representante de la organización, por lo que le facultan propiedades inherentes al consejo de administración. Entre las principales funciones se encuentran las de el vigilar el cumplimiento de las leyes, ser representante de la organización ante cualquier autoridad, etc. Su composición se encuentra establecida en los estatutos de la sociedad.

El comité financiero es el encargado de establecer los procedimientos financieros de las decisiones estratégicas. Este igualmente emana del consejo de administración y su formación o integración dependen y están establecidos en los estatutos de la organización.

Por su parte, los accionistas se dividen en diversas categorías. Los accionistas mayoritarios tienen derecho de voto, y solo algunos accionistas designados por el Consejo de Administración tienen ese mismo derecho. Los accionistas minoritarios, los cuáles, constituyen la mayor participación accionaria de la empresa, no tienen derecho de voto en las asambleas anuales, su derecho de voto se limita a situaciones extraordinarias determinadas por el consejo de Administración en sus estatutos sociales. Lo anterior lo podemos ver en TELMEX, donde los accionistas minoritarios (siendo que tienen la mayor participación en la empresa) son los que menos privilegios de voto tienen, ya que solo se les requiere para situaciones extraordinarias. Otra vez se ve la estructura de gobierno corporativo familiar.

Los lineamientos de gobierno corporativo de las empresas establecidas en México se apegan a lo establecido por el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

#### **4.9 Gobiernos corporativos comparados**

A continuación se presenta una comparación entre los gobiernos corporativos de México, Alemania y Estados Unidos, con su respectivo resultado.

**Tabla 18.- Gobiernos Corporativos Comparados**

	Alemania	Estados Unidos	México
Independencia de los miembros del Consejo de Administración	X		
Sesiones Ejecutivas	X	X	

Independencia de los miembros del Comité de Auditoria	X		
Protección los accionistas minoritarios	X	X	
Comité Financiero	X	X	X
Código de Ética	X	X	X
Regulaciones Gubernamentales	X	X	
Independencia entre Propiedad y Gobierno Corporativo	X	X	

Fuente: elaboración propia

Independencia de los miembros.- En Alemania, de acuerdo al código alemán de Gobiernos Corporativos, se debe cumplir el hecho de que los miembros del consejo sean ajenos a la empresa, o sea, que no pertenezcan ni a la administración ni a cualquier rama de negocio de la misma. Esta variable no se cumple en Estados Unidos, porque como se analizó con anterioridad (capítulo 4) los miembros del consejo de administración pertenecen a la administración, y en el caso de México, además de pertenecer una misma persona a ambos organismos, podemos observar que existe un nexo familiar entre los miembros.

Sesiones Ejecutivas.- El consejo de administración debe tener independencia en sus reuniones, es decir, solo y únicamente los miembros pertenecientes a dicho consejo, tienen el derecho y la obligación de asistir a las juntas. Como se ha analizado, en Estados Unidos y en Alemania, se cumple con este principio, no así en México.

Comité de Auditoria.- En México y en Estados Unidos no se cumple con esta regla, debido a que se así se ha establecido en los estatutos del Código de Mejores Prácticas corporativas, ya que como podemos observar (capítulo 4), algunos miembros del Comité pertenecen al consejo de Administración.

Protección de los accionistas minoritarios.- En el caso de México, los accionistas minoritarios, cuentan con un derecho de voto muy limitado y que para el presente estudio hemos considerado como nulo, dado a que se otorga el derecho solo en situaciones extraordinarias, que no competen a las decisiones estratégicas de la empresa.

Comité Financiero.- En los tres países analizados existen comités Financieros, los cuáles pueden estar expresos o no. El comité Financiero es el encargado de establecer las reglas financieras de proyectos estratégicos de la empresa. Los lineamientos de Gobierno

Corporativos analizados recomiendan tener un comité financiero, ya sea dentro del Comité de auditoría o como un comité independiente.

Código de ética.- Los tres países analizados cuentan con un código de ética, el cuál complementa los lineamientos de Gobierno corporativo establecidos en cada país, y en donde se delimitan acciones de tipo moral o ético a las que podría enfrentarse un miembro de la organización.

Regulaciones gubernamentales.- En México existe el Código de Mejores prácticas Corporativas, el cuál, no fue realizado por el gobierno, sino por la iniciativa privada, con el propósito de establecer el mejor curso de acción en el desarrollo e implantación de la estructura de gobierno corporativo. En Estados Unidos existe un lineamiento realizado por el NYSE y monitoreado por el Gobierno, que permite a la empresa, adoptar una forma de Gobierno Corporativo adecuado a dicho país. En Alemania existen lineamientos de Gobierno Corporativo establecidos por el Gobierno Federal, el cuál establece las bases de la estructura de Gobierno Corporativo para las empresas de este país.

Independencia entre Propiedad y Gobierno Corporativo.- En Estados Unidos y Alemania, existe una diferencia notable entre propiedad y gobierno corporativo. En el caso de México se guarda una estructura familiar, que no solo posee la empresa, sino también la administra y la gobierna, lo cuál se observa tanto en los organigramas de las empresas analizadas para este estudio, como en los estatutos sociales de la empresa, los cuales protegen el poder del clan familiar en la empresa.

#### **4.10 El problema del gobierno corporativo en México**

La estructura familiar que siguen las empresas mexicanas evita que exista un verdadero Gobierno Corporativo. Esto se debe en gran medida a que lo que en México se considera Gobierno Corporativo es una figura heredada de generación a generación.

La estructura familiar de Gobierno Corporativo no respeta los derechos de los accionistas minoritarios, los cuáles se encuentran desprotegidos tanto por los lineamientos de Gobierno Corporativo de la empresa como por el Marco Institucional Mexicano, el cuál no cuenta con una regulación legal que establezca los parámetros de Gobierno Corporativo y por consiguiente el respeto de los derechos de propiedad de los accionistas minoritarios.

El que no exista una figura institucional que regule la información contable, los estados financieros y el desempeño del CEO genera en los inversionistas incertidumbre sobre su capital de riesgo y genera un estado de desconfianza a los posibles inversionistas.

Como se observó en la comparación de esta tesis, Alemania cuenta con un Código de Gobierno Corporativo implementado por el Gobierno, encargado de regular, supervisar y vigilar el cumplimiento de las leyes por parte de la empresa. En Estados Unidos, el organismo encargado de monitorear el Gobierno corporativo se encuentra establecido en los lineamientos del NYSE, que monitorean el apego de la empresa a dichos lineamientos. Por su parte en México, existe Código de Mejores prácticas corporativas, establecido por la iniciativa privada, que solo consiste en la manifestación de reglas que pueden o no acoger las empresas mexicanas; dichas reglas son solo una guía a la que las empresas mexicanas pueden adaptar sus prácticas de gobierno corporativo, las cuales han sido creadas para beneficiar el modelo familiar de Gobierno Corporativo imperante en México. A diferencia de los organismos estadounidense y alemán, el Código de Mejores prácticas Corporativas Mexicano no es una institución, además de no ser independiente a las empresas que lo crearon.

#### **4.11 Conclusión**

En este capítulo se presentaron las diferentes estructuras que toman las empresas de los diferentes países para establecer su Gobierno Corporativo; se presenta la estructura de Gobierno Corporativo de cada empresa, así como su análisis y comparaciones.

En base al análisis y la comparación de estructuras de gobierno corporativo de Estados Unidos y Alemania respecto de México, podemos concluir que existen similitudes entre las estructuras de los tres países en cuanto a la integración de Gobierno Corporativo, las cuales son:

- Existencia de un CEO
- Consejo de Administración
- Comité de auditoría
- Comité de Financiamiento

- Comité Ejecutivo
- Código de ética

El funcionamiento de cada una de las partes de la estructura de Gobierno Corporativo difiere grandemente de Estados Unidos y Alemania respecto de México, en primer lugar porque existe una figura institucional independiente de la empresa que regula el funcionamiento del Gobierno Corporativo, por la clara separación entre propiedad y Gobierno Corporativo y por la procuración de los intereses de los accionistas minoritarios.

Por su parte, en México, la estructura de Gobierno Corporativo Familiar y la falta de una figura institucional que regule el Gobierno corporativo, permite que las partes de la estructura del Gobierno Corporativo funcionen como más se adecue a la protección del accionista mayoritario y la hegemonía del clan familiar perteneciente a la empresa, desprotegiendo a los accionistas minoritarios y fomentando desconfianza entre los inversionistas actuales y potenciales.